



# OFFSHORING - HET OVERBRUGGEN VAN AFSTAND, TIJD EN CULTUURVERSCHILLEN



Paul Tjia

GPI Consultancy

SPIder Conferentie  
Gorinchem  
22 september 2005

# TREND 1: VEEL AANDACHT IN DE PERS (HYPE?)

## Uittocht banen naar landen met lage lonen

Van onze verslaggeefster  
**Yvonne Zonderop**  
AMSTERDAM

**Nederland raakt  
hoogwaardig werk  
gelonenlanden.  
schatten het banen  
tienduizenden per  
cijfers ontbreken,  
ven zich in mist hu  
voor negatieve rea  
sumenten en wer  
blijkt uit een ron  
Volkskrant langs i  
concurrerende bed**

Nederlandse organisaties hebben nog relatief weinig IT-werk naar lagelonenlanden verplaatst, constateert Paul Tjia. De gevolgen voor de arbeidsmarkt zijn daarom zeer beperkt gebleven. Offshore outsourcing is ook niet eenvoudig: zonder goede voorbereiding en risicobeheersing is de kans op mislukkingen groot. De resultaten worden pas zichtbaar op de langere termijn.

van relatieve stilte  
discussie over of-  
het uitbesteden  
landen, te zijn lon-  
lijn in de eerste zes  
jaar al meer arti-  
onderwerp versche-  
8 aan». Elke week  
ingen trover lezen  
stieringsavbladen,  
websites. Werkge-  
van IT-dienstverle-  
onder de indruk  
en werklast van  
meurs. Anderen  
gen over het banen-  
ten het hele onder-  
de door de grote on-  
al en de cultuurver-  
men een zinvolle  
onmogelijk.  
de zaak dat offsho-  
van debat is, maar  
et worden dat er in  
te relatief weinig IT-  
lonenlanden wordt

zijn zij vaak verbaasd over de kwa-  
liteit van de software uit dat land  
en blikt het product niet onder te  
doen voor wat ze in eigen huis bou-  
wen.  
Offshoredienstverleners worden  
ook professioneler en kunnen  
steeds meer de concurrentie aan  
met lokale IT-aanbieders. De In-  
disse softwaresector, die vooral  
voor buitenlandse klanten werkt,  
laat niet voor niets al dertig jaar  
lang groeicijfers zien; het afgelo-  
pen jaar was dat bijna 30 procent.  
Er zijn in ons land zelfs Indiase ad-  
viesbureaus actief die grote Neder-  
landse ondernemingen helpen de  
kwaliteit van hun softwareontwik-  
kelproces op een hoger peil te be-  
reiden.  
De Nederlandse terughoudend-  
heid rond offshoring heeft sommi-  
ge organisaties geen goed gedaan.  
De mogelijkheid om kosten te be-  
sparen is door hen niet benut. Het  
uitgespaande geld had gebruikt

**weekend**  
EDITIE  
zaterdag | zondag  
20 en 21 maart 2004

## Nederland terughoudend met offshore outsourcing



jecten op alle  
taal- en cultu-  
spelen, is co-  
osoverkome-  
en grondige  
goede taakve-  
geld. Door de  
de netto-  
groot dan ha-  
salarissen do-  
la dan ook in  
korte termijn  
den vooral z  
termijn.  
Het behalen  
deel is de bi  
aan offshori-  
ter aan te be-  
meer strateg-  
ken.  
• IT-leveranc  
producten  
sche IT's  
Nederland  
maar ze r  
kunnen  
worden. E  
ken van  
kan er a  
worden te  
• Ondernem

## Go East, young man

chische programmeurs. De gemiddelde leeftijd ligt  
rond de dertig. Ruistert hun baan, de Ier Joe Walsh.  
Zijn afdeling maakt sms-software voor de Ameri-

landse IT-bedrijven begonnen er rijklijk laat mee.  
Terwijl de Amerikanen en de Britten al in de jaren  
tachtig afdelingen opzetten in arme landen - voor-  
meeste Nederlandse be-  
reede helft van de jaren  
and geen informaticus  
ro-conversie en de angst  
r een hausse aan werk

Onderwijs  
en offshoring

Offshoring tot nu toe niet  
k in opdracht van bran-  
CT hebben Nederlandse  
banen naar het buiten-

## TREND 2: GROEIEND GEBRUIK VAN OFFSHORE DIENSTEN



- In Nederland al meer dan 20 jaar
- Honderden offshore gebruikers
- Voorheen grote, nu ook kleine gebruikers
  - b.v. 6 mensen NL, en 2 bij offshore partner
  - b.v. 20 mensen NL, en 10 in eigen offshore vestiging
- Steeds meer offshore aanbieders
- Sterk stijgende interesse  
(2004: 25% groei met India)



## TREND 3: ER KAN STEEDS MEER OP AFSTAND GEDAAN WORDEN



- Software ontwikkeling
  - onderhoud en nieuwbouw
  - administratief, technisch, websites, games
- Digitalisering van documenten
- GIS (Geografische Informatie Systemen)
- BPO (administratief werk, call-centers)
- Infrastructuur management



## TREND 4: GROEIEND AANTAL LANDEN





- Kostenbesparing is nu de belangrijkste reden voor offshoring
- Tarieven: grote verschillen
- Offshoring betekent: meer geld voor marketing, R&D, etc.
- Let op de 'hidden costs'. Hoogte werkelijke kostenbesparing verschilt: 15% - 45%





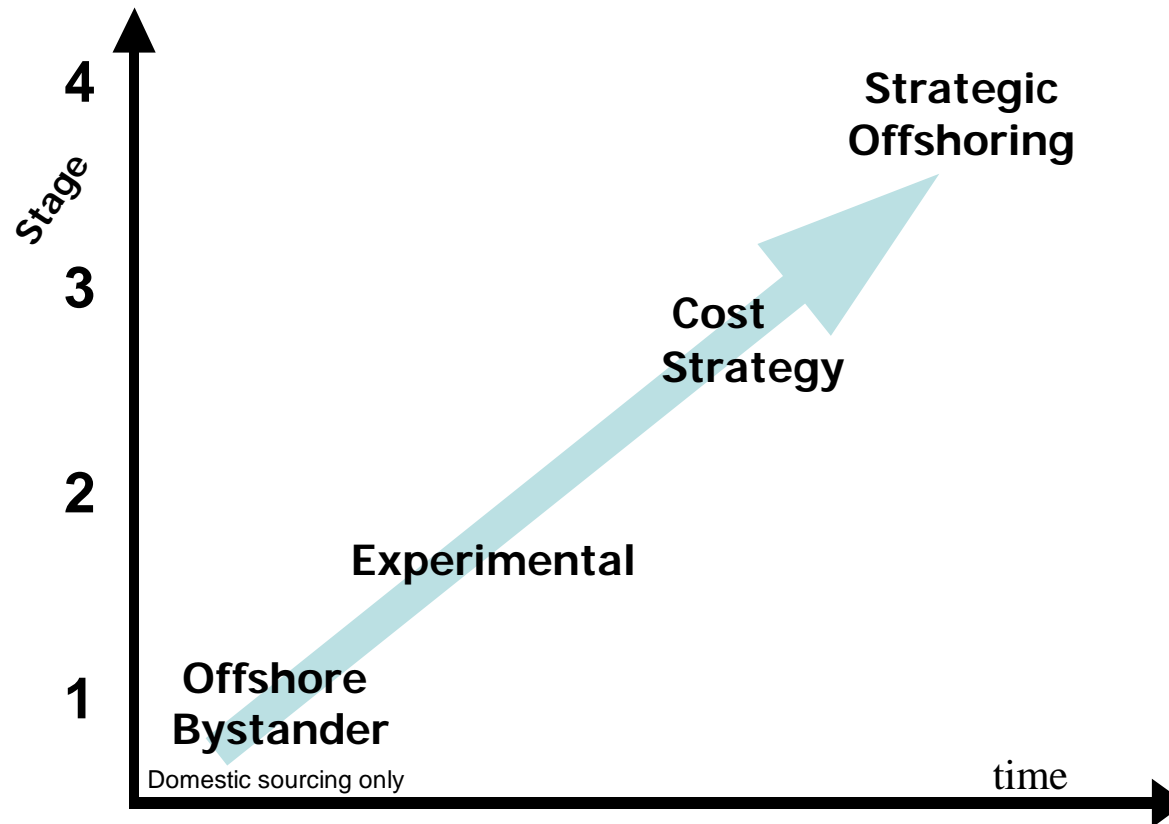
- Beschikbaarheid resources / talent
- Flexibiliteit
- Kwaliteit (o.a. bugs – productiviteit)
- Strategische redenen
  - kortere ontwikkeltijd & Follow The Sun
  - nieuwe diensten, producten en afzetmarkten - innovatie !

“Innovatie  
is het enige  
antwoord  
op offshoring”

**i**nformatie

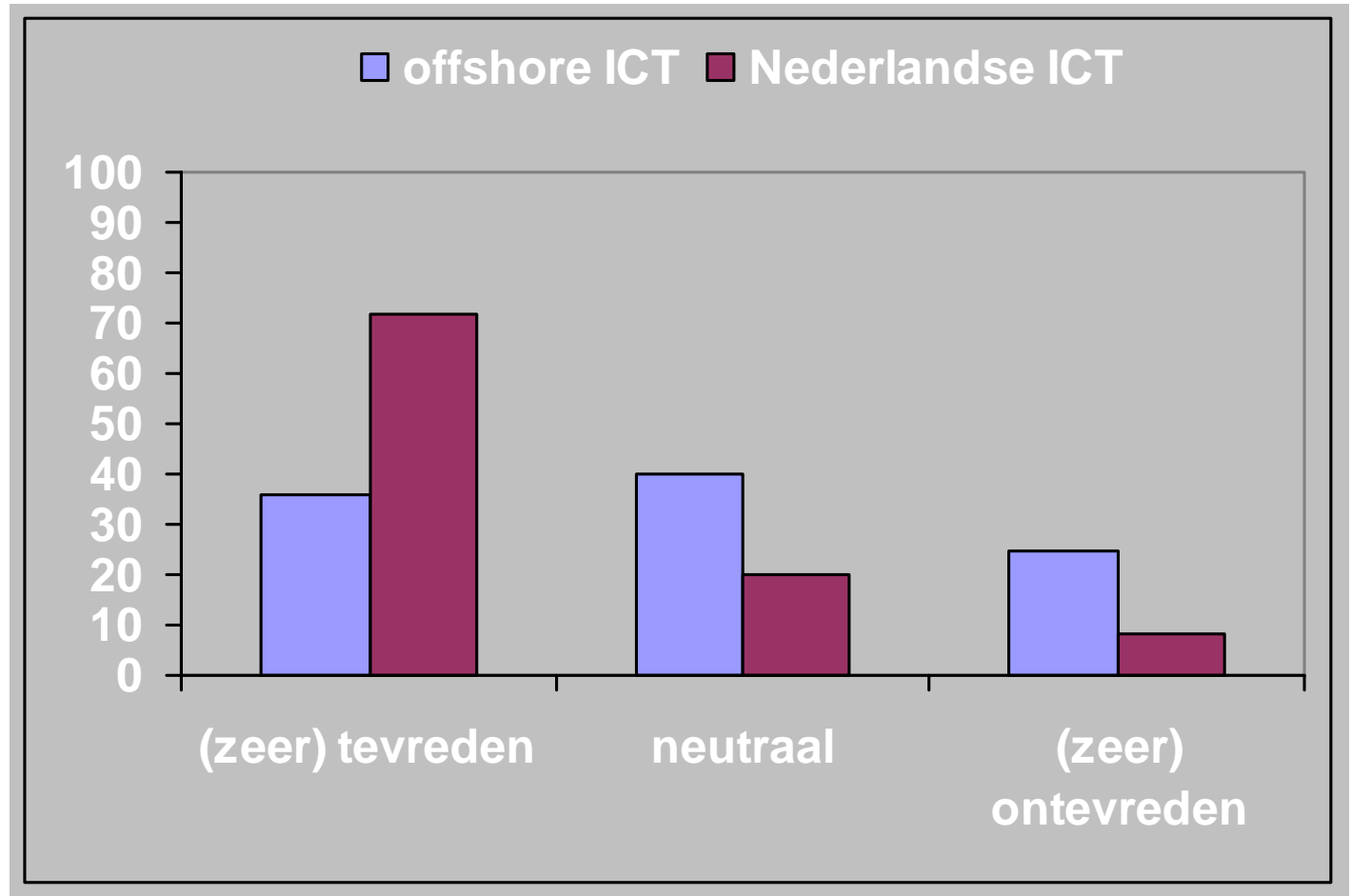


## HET 'OFFSHORE STAGE MODEL'





## OFFSHORING BLIJKT NIET GEMAKKELIJK

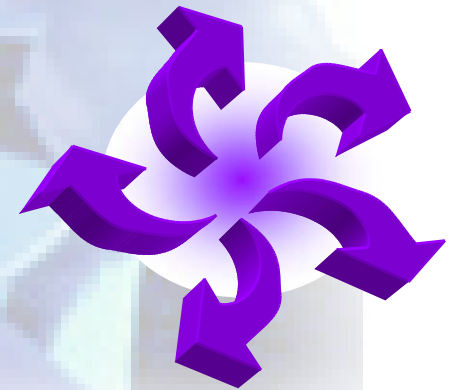


Uit: ICT Barometer Ernst & Young, 18 mei 2005

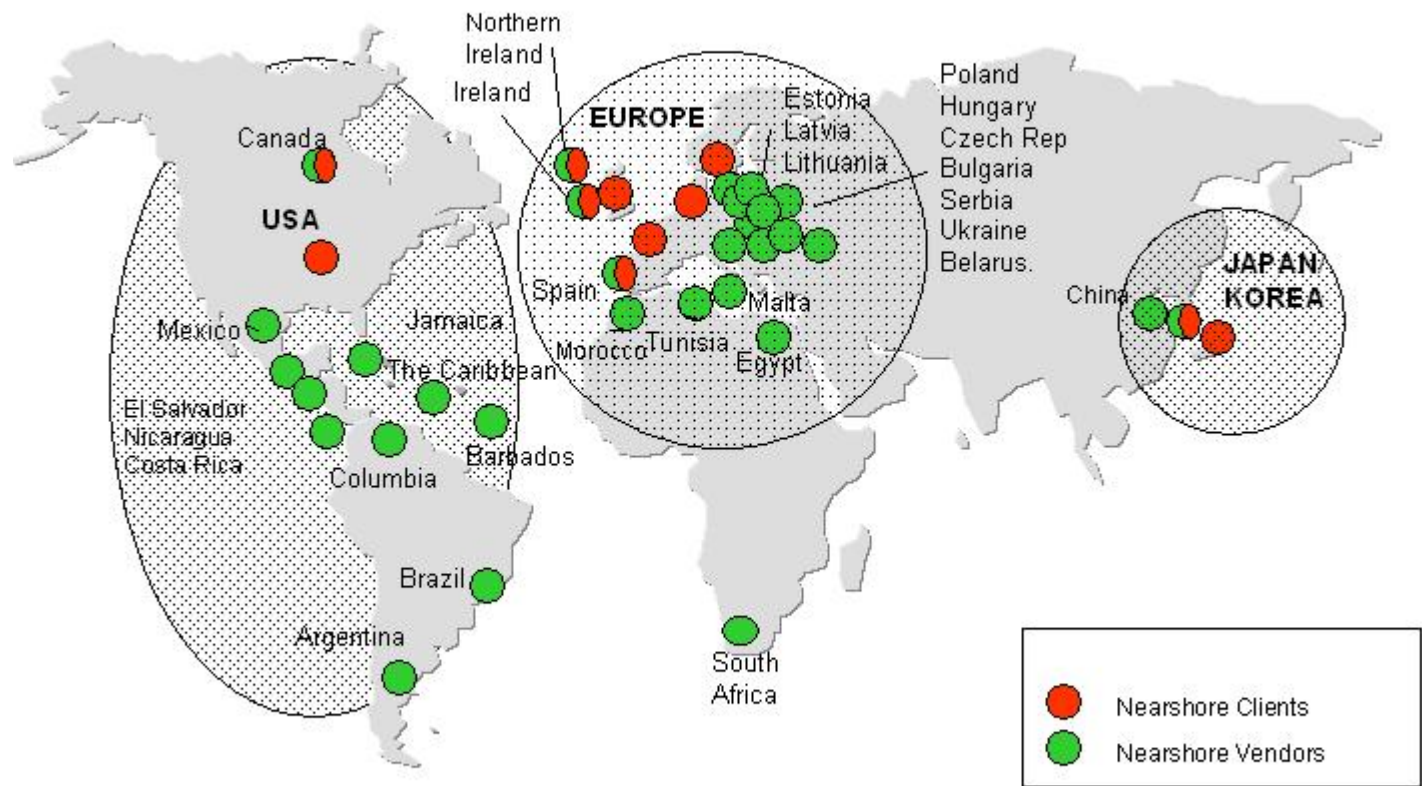
## NADELEN VAN OFFSHORE PROJECTEN



- Taalverschil
- Fysieke afstand: coördinatie en communicatie moeilijker
- Geen “communication richness”
- Minder teamgevoel
- Cultuurverschillen



## 'NEARSHORE' ALS OPLOSSING?



Source: Carmel, Abbott



**You want an English  
translation of the speech?**

**But the speech he made was  
in English!**



- Nationale culturen (landen)
- Bedrijfsculturen
- Beroepsculturen
- Teamculturen

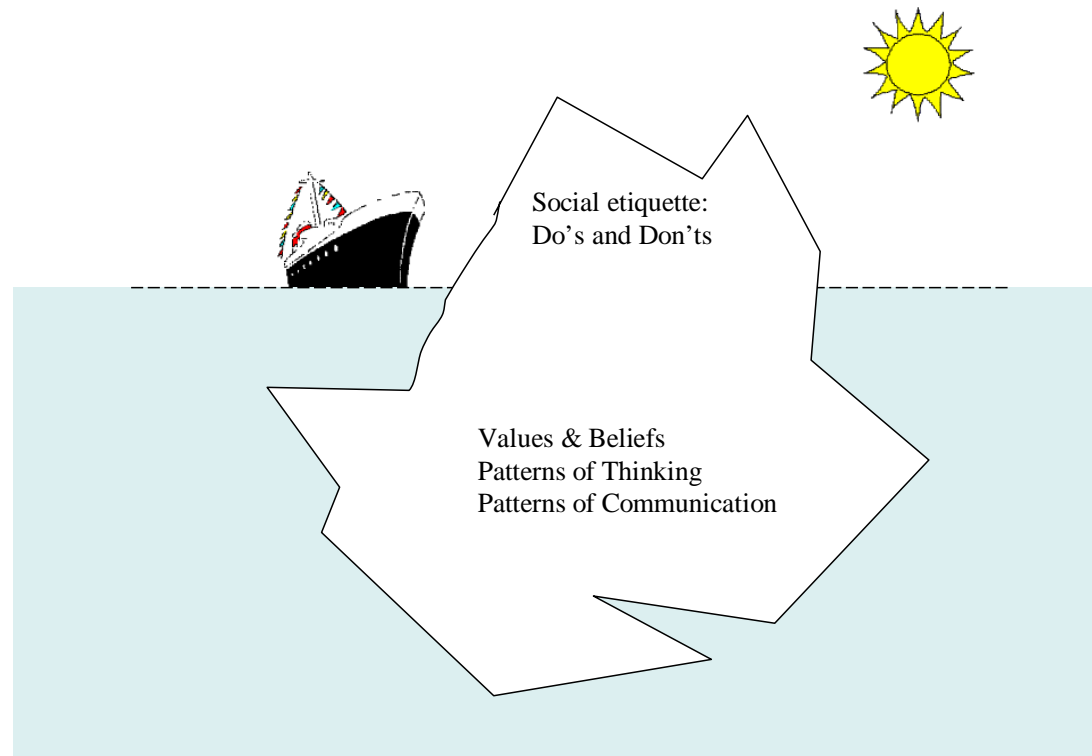
“CULTUURSOEP”





- Zelfs buurlanden hebben andere culturen
- Verschillen in Midden- en Oost-Europa
- Belangrijke invloed op communicatie en planning
- Voorbeelden India:
  - “Ze zeggen Ja terwijl ze Nee bedoelen”
  - “Weinig initiatief als ze zien dat iets fout gaat”

# CULTUUR ALS EEN IJSBERG



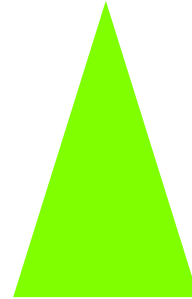


## DE 5 CULTURELE DIMENSIES (PROF. HOFSTEDE)

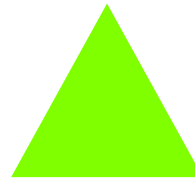


- Machtsafstand (hoog – laag)
- Individualisme – Groepsoriëntatie
- Masculiniteit – Femininiteit
- Onzekerheidsvermijding (hoog – laag)
- Lange termijn – korte termijn orientatie

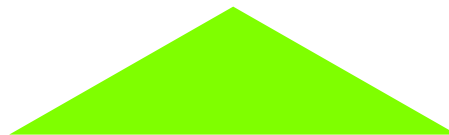
# 1. MACHTSAFSTAND INDEX



Filippijnen  
China  
Arabische landen



India  
Pakistan  
Belgie



UK  
Nederland  
USA

## 1. MACHTSAFSTAND INDEX



Filippijnen	94	
India	77	←
België	65	
Nederland	38	←
Denemarken	18	

### HOGE SCORE

Machthebbers: privileges  
Ongelijkheid geaccepteerd  
Hierarchie is nodig  
IT-er: verwacht opdrachten  
Leiding: ontoegankelijk

### LAGE SCORE

Iederen gelijke rechten  
Dit minimaliseren  
Hierarchie als niet anders kan  
IT-er: wilt advies geven  
Management: toegankelijk

## 2. INDIVIDUALISME - COLLECTIVISME



USA	91	
UK	89	
Nederland	80	←
België	75	
India	48	←
Zuid-Korea	18	

### HOGE SCORE

Individu

‘Ik’ bewustzijn

Werk staat centraal

### LAGE SCORE

Deel van een groep

‘Wij’ bewustzijn

Relaties hebben  
prioriteit

### 3. MANNELIJK - VROUWELIJK



Japan	95	
USA	62	
India	56	←
België	54	
Nederland	14	←
Zweden	5	

#### HOGE SCORE

Ambitie – prestaties

Polarisatie

Leven om te werken

Big and fast is beautiful

Bewondering voor winnaars

#### LAGE SCORE

Kwaliteit van het leven

Streven naar consensus

Werken om te leven

Small and slow is beautiful

Sympatie voor zwakkeren

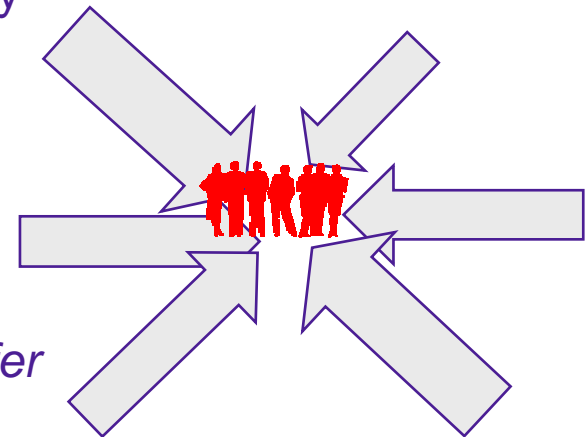


- Samenwerking over afstand is lastig, vooral:
  - bij innovatieve werkzaamheden
  - bij intensieve contacten met de gebruiker
  - bij onduidelijke of wisselende specificaties
  
- Negatieve gevolgen van afstand:
  - vertraagt het werk
  - verhoogt de kans op falen
  - verhoogt de risico's

## HET PROBLEEM VAN AFSTAND (2)



- Creeëren van vertrouwen
  - meetings
  - face-to-face
  - multilevel contacts
  - personal bridges, games
- Veel communicatie: voice, email, video, IM
- Investeer in collaborative technology
- Geef iedereen een 360° view: maak alles zichtbaar
- Cultuurtraining
- Neem de tijd voor *knowledge transfer*







### ■ Vergroten van de overlap

- door langer te werken
- door werktijden te veranderen
- door altijd beschikbaar te zijn

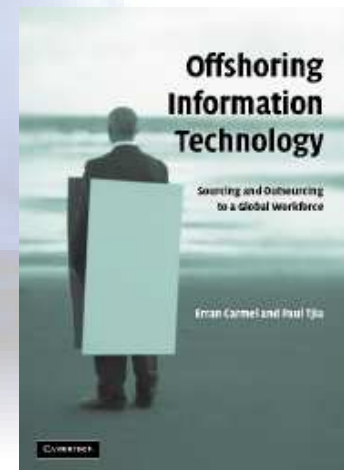


### ■ Bewustwording

- training en coaching.
- toegang tot lokale tijd, kalenders en vakantieschema's

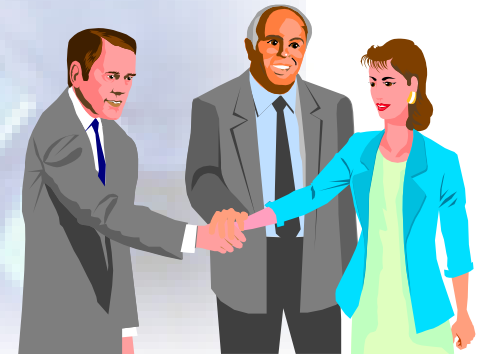


- Klein en niet-kritisch proefproject
  - Neem de tijd (o.a. voor landen- en partnerkeuze)
  - Persoonlijke voorkeur
  - Evalueer
- 
- Nieuw boek: “Offshoring Information Technology”  
Paul Tjia & Erran Carmel (Cambridge University Press, 2005)





- Offshoring staat in Nederland vaak nog in de kinderschoenen, maar de belangstelling groeit
- Er zijn veel IT-kansen in lage-lonenlanden (en niet alleen kostenvoordelen)
- Koppel offshoring aan innovatie (ook vanwege de toenemende effecten op de werkgelegenheid )
- Elke organisatie (groot of klein) moet de mogelijkheden onderzoeken
- Offshoring is complex; een goede voorbereiding is nodig. Start met proefprojecten
- Veel succes!





### ■ Onafhankelijk adviesbureau

- seminars en studiereizen (o.a. India, China, Roemenië)
- assistentie bij feasibility study, landen & partnerkeuze, offshore transitie, cultuurtraining

### ■ Nadere informatie

- postbus 26151, 3002 ED Rotterdam
- tel: 010-4254172, fax: 010 – 4254317
- [info@gpic.nl](mailto:info@gpic.nl) [www.gpic.nl](http://www.gpic.nl)